



Vives

Vlaams Instituut voor Economie en Samenleving

Naamsestraat 61 - bus 3510

B-3000 Leuven - BELGIUM

Tel : 32-16-324222

vives@econ.kuleuven.be

VIVES

Briefings

2010

APRIL

Verankering in België:

Hoofdzetels zijn een hoofdzaak

Filip Abraham & Joep Konings

Filip.Abraham@econ.kuleuven.be & Joep.Konings@econ.kuleuven.be

016 32 40 75

016 32 42 22

Verankering in België: Hoofdzetels zijn een hoofdzaak

Filip Abraham (KUL) ()*

Joep Konings (Vives, KUL) ()*

De huidige golf van ontslagen plaatst het debat over de lokale verankering van ondernemingen terug op de beleidsagenda. Steeds meer buitenlandse ondernemingen sluiten hun regionale hoofdzetels in ons land. Steeds meer Belgische ondernemingen gaan over in buitenlandse handen waardoor de hoofdzetel zich naar het buitenland verplaatst. De vrees heerst dat dit de lange termijn creatie van hoogwaardige jobs in ons land ondermijnt. En dat onze economie kwetsbaar wordt omdat bij economische neergang eerst ontslagen vallen en divisies gesloten worden die verder van de beslissingscentra van multinationale bedrijven verwijderd zijn.

De rol van hoofdzetels

De aanwezigheid en specifieke rol van de hoofdzetels van multinationale groepen krijgt internationaal heel wat aandacht. Zo verklaarde de invloedrijke Britse minister, Lord Mandelson, recentelijk in de Wall Street Journal dat “denuding a country of any headquarters has important consequences”. Recente studies bevestigen het belang van de hoofdzetel in de strategische beslissingen van de onderneming. Landier, Nair en Wulf (2007) onderzoekers concluderen dat in de VS de geografische nabijheid van een bedrijfsvestiging tot het hoofdkwartier de kans op ontslagen vermindert met 3,5%, zelfs wanneer er gecorrigeerd wordt voor ondernemingsspecifieke karakteristieken. Bovendien worden filialen dicht bij de hoofdzetel minder snel verkocht zelfs als de bedrijfsresultaten van de vestiging te wensen overlaat. Cappariello, Federico en Zizza (2009) vinden dat de ontwikkeling van de werkgelegenheid in buitenlandse filialen van Italiaanse ondernemingen minder gunstig evolueert naarmate zij verder verwijderd zijn van het hoofdkwartier. Opmerkelijk is dat dit nadeel van geografische afstand minder speelt voor de vestigingen binnen Italië. Dit houdt in dat tijdens een recessie eerst de jobs buiten Italië sneuvelen en daarna pas gesnoeid wordt in het personeelsbestand binnen Italië.

Wat zijn de redenen voor deze bonus van nabijheid? Een eerste verklaring is bedrijfseconomisch en strategisch van aard. De hoofdzetel bepaalt doorgaans de strategie en ontwikkelt de kerncompetenties van de onderneming. De specialisatie van kernfilialen dichtbij het hoofdkwartier sluiten meer dan in andere vestigingen aan bij wat er in de hoofdzetel gebeurt. Deze activiteiten in hoofdzetel en kernfilialen vereisen de inzet van hoog geschoold personeel, genereren innovatie en resulteren in een hogere toegevoegde waarde. Zij worden minder snel afgebouwd in tijden van recessie.

Een tweede verklaring legt de nadruk op informatiestromen en sociale interacties binnen de onderneming. Managers dicht bij de hoofdzetel

(*) Deze bijdrage is gebaseerd op een studie van Abraham, Konings en Goesaert

hebben een betere toegang tot het topmanagement en zijn beter geïnformeerd over strategische beslissingen. Zij kunnen sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen en effectiever invloed uitoefenen op beslissingen van het hoofdkwartier over investeringen en werkgelegenheid.

Een derde en laatste verklaring gaat uit van de bredere politieke en maatschappelijke context. Het topmanagement in het hoofdkwartier deinst meestal terug voor massale ontslagen in de regio of land waar de onderneming haar wortels heeft. Dergelijke afdankingen ondermijnen immers het maatschappelijke draagvlak van het bedrijf en haar management.

Geldt deze bonus van nabijheid ook voor Belgische ondernemingen? Creëren onze multinationale bedrijven meer jobs in hun hoofdzetels dan in hun filialen in binnen- en buitenland? Is de werkgelegenheid in de Belgische hoofdzetel beter beschermd tegen ontslagen bij herstructurering? Speelt de afstand van de lokale vestiging tot het hoofdkwartier een rol? Zijn er betekenisvolle verschillen tussen de industriële en de dienstensector? Deze vragen worden in onze studie beantwoord.

Een wetenschappelijke analyse van bedrijfsgegevens voor Belgische multinationale ondernemingen

Tabel 1: Geografische verdeling van de lokale vestigingen in Europa

Land	Aantal vestigingen	% aandeel	Country	Aantal vestigingen	% aandeel
Oostenrijk	32	1,10%	Ierland	12	0,40%
België	1,469	48,60%	Italië	63	2,10%
Bulgarije	1	0,00%	Liechtenste in	1	0,00%
Zwitserlan d	24	0,80%	Litouwen	1	0,00%
Tsjechië	31	1,00%	Luxemburg	6	0,20%
Duitsland	202	6,70%	Letland	2	0,10%
Denemark en	26	0,90%	Nederland	209	6,90%
Estland	2	0,10%	Noorwegen	17	0,60%
Spanje	94	3,10%	Polen	40	1,30%
Finland	10	0,30%	Portugal	3	0,10%
Frankrijk	510	16,90%	Roemenië	30	1,00%
VK	171	5,70%	Servië	1	0,00%
Griekenla nd	10	0,30%	Rusland	3	0,10%
Kroatië	5	0,20%	Zweden	33	1,10%
Hongarije	6	0,20%	Slovakije	6	0,20%

Bron: Amadeus & eigen berekeningen

We maken gebruik van gedetailleerde gegevens over de Europese activiteiten van Belgische multinationale ondernemingen. We volgen een steekproef van Belgische ondernemingen gedurende de periode 1996-2005 die goed zijn voor een totaal van 447 in België gevestigde hoofdkantoren en 3020 lokale filialen.

Zoals aangegeven in Tabel 1 is bijna de helft van deze lokale filialen zijn in België gevestigd. De buitenlandse filialen zijn geconcentreerd in onze buurlanden Frankrijk (16,9%), Nederland (6,9%), Duitsland (6,7%) en het VK (5,7%). De overige buitenlandse vestigingen liggen verspreid over de rest van de Europese landen.

Tabel 2 geeft een aantal kerngegevens van de ondernemingen weer. Iets minder dan 30% van de ondernemingen komen uit de verwerkende nijverheid. Een typische hoofdzetel realiseert bijna het dubbele van de omzet van een filiaal. Wat werkgelegenheid betreft is er een significant verschil tussen hoofdzetels en filialen: het gemiddelde aantal werknemers in een lokale vestiging bedraagt ongeveer 2/3 van het personeelsbestand in de hoofdzetel. De jaarlijkse groei van de werkgelegenheid bedroeg 4,7% in de hoofdzetels en 3,2% in de lokale vestigingen. Dit zijn stevige groeicijfers die echter gerealiseerd werden voor de recessie van 2001-2003.

Tabel 2: Kerncijfers van de Dataset

	Hoofdzetel	Lokale Vestigingen	Totaal
Aantal bedrijven	447	3 020	3 467
% in industrie	28,0	29,6	29,4
Gemiddeld aantal werknemers	205,3	139,5	149,7
Groei werkgelegenheid (in % per jaar)	4,7%	3,2%	3,4%
Totale activa (in miljoen €)	130,817	89,771	90,334
Omzet (in miljoen €)	90,334	38,369	46,684

Bron: Amadeus & eigen berekeningen

Met deze bedrijfsgegevens schatten we een set van regressievergelijkingen die de groei van de werkgelegenheid binnen een vestiging van een onderneming verklaart als een functie van (i) specifieke karakteristieken van de vestiging en van de multinationale groep (ii) de geografische afstand van de vestiging tot het hoofdzetel en (iii) een wisselvariabele die aangeeft of de vestiging al dan niet de hoofdzetel is. Deze regressie-analyse laat ons toe het effect van hoofdzetels en lokale vestigingen op de evolutie van de werkgelegenheid in Belgische multinationale groepen te vergelijken waarbij er gecorrigeerd wordt voor een hele reeks variabelen die een impact uitoefenen op het personeelsbestand.

In de regressie-analyse beperken we ons tot de bedrijven waarvoor we over de hele periode 1996-2005 gegevens beschikken. Verder splitsen we het

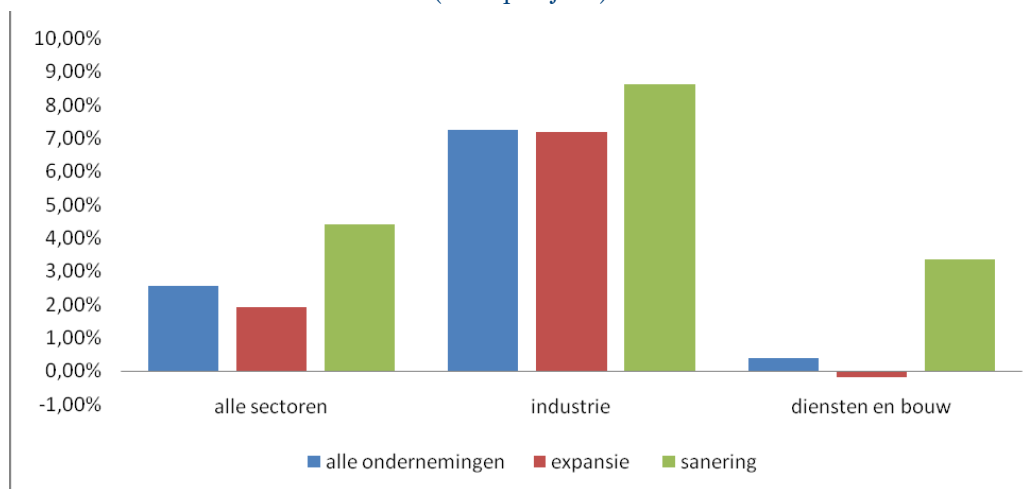
databestand op in multinationale ondernemingen die gedurende deze periode een expansie van de werkgelegenheid kenden en de ondernemingen die integendeel herstructureerden en hun personeelbestand verminderden. Tot slot gaan we na of multinationale ondernemingen uit de industrie een ander patroon vertonen dan in de diensten- en bouwsector. Uitleg over de geschatte vergelijkingen vindt men in de bijlage van deze briefing. De gedetailleerde schattingsresultaten zijn opgenomen in de wetenschappelijke paper die aan de basis ligt van deze briefing (1).

Hoofdzetels zijn een hoofdzaak voor jobcreatie in België

Wat leren we uit deze analyse? Een eerste belangrijke vaststelling is dat hoofdzetels meer dan lokale vestigingen bijdragen tot de creatie van jobs. In Figuur 1 wordt uit de regressievergelijkingen het verschil in de groeivoet van de werkgelegenheid in het hoofdkantoor en de lokale vestigingen afgeleid. Voor de gehele steekproef van bedrijven bedraagt dit verschil gemiddeld 2,5% per jaar. Kortom, het gaat hier om substantieel betere prestatie van de hoofdzetel op het vlak van werkgelegenheid.

Een tweede fundamenteel resultaat is dat een herstructurering de hoofdzetel minder treft dan de andere vestigingen van de multinationale groep. Uit Figuur 1 blijkt dat bij herstructurering de inkrimping in het personeelsbestand in de hoofdzetel van een multinationale groep 4,41% lager ligt in het hoofdkantoor dan in de lokale vestigingen. Met andere woorden saneren Belgische multinationals heel wat meer in hun filialen dan in hun hoofdzetel.

Figuur 1: De groeibonus van hoofdzetels op de werkgelegenheid (in % per jaar)

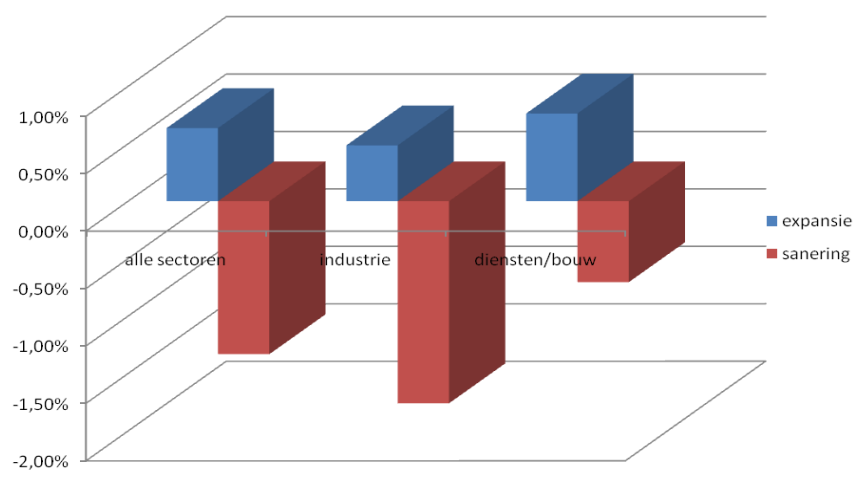


Een derde belangrijke bevinding is dat de verankering in de hoofdzetel in België voornamelijk een verhaal is van de industriële sector en veel minder van de diensten of de bouw. Het groeiverschil tussen werkgelegenheid in de hoofdzetel en de lokale vestigingen loopt in industriële ondernemingen op tot gemiddeld 7,3%. Bij herstructurering sneuvelen in de filialen van

Belgische industriële bedrijven 8,6% meer jobs dan in het hoofdkantoor. In de niet-industriële sectoren is het verschil tussen hoofdkantoor en lokale vestiging veel minder uitgesproken.

Als vierde aandachtspunt distilleren we uit onze regressie-analyse de impact van geografische afstand ten opzichte van de hoofdzetel op de jaarlijkse groeivoet van de werkgelegenheid in lokale vestigingen. Concreet vergelijken we in Figuur 2 hypothetisch de groeiprestaties qua tewerkstelling van een filiaal dat op de locatie van de hoofdzetel in België is gevestigd met een filiaal dat 500 km verwijderd ligt van de hoofdzetel. Een straal van 500 km vanuit België omvat Nederland en Luxemburg en brengt ons in het midden van Frankrijk, Duitsland en het VK. Vanuit het perspectief van deze studie is dit reeds een significante afstand omdat een meerderheid van de lokale vestigingen in België en onze buurlanden is gevestigd.

Figuur 2: De impact van 500 km afstand ten opzichte van de hoofdzetel op de groei van de werkgelegenheid in een lokale vestiging.



In Figuur 2 valt vooral de tegenstelling op tussen Belgische multinationale groepen die herstructureren en expanderen. Wanneer het goed gaat met de onderneming groeit de werkgelegenheid vooral in de vestigingen die verder van de hoofdzetel liggen. Bedrijven in expansie richten zich blijkbaar op nieuwe markten die verder verwijderd zijn van de Belgische thuismarkt. Maar de verder afgelegen filialen zijn de voornaamste slachtoffers wanneer de multinationale groep haar personeelsbestand saneert. In tijden van herstructurering is het voor een lokale vestiging dus beter om niet te ver verwijderd te zijn van het hoofdkantoor.

Bijdrage tot het verankeringsdebat in België

De resultaten van ons onderzoek stemmen tot nadenken. De verankering van hoofdzetels en nabijgelegen kernvestigingen van multinationale ondernemingen is een bron van werkgelegenheid in ons land. De overname

van een Belgische onderneming door een buitenlandse groep verplaatst in de meeste gevallen het beslissingscentrum naar het buitenland. Dit beperkt de groeiperspectieven in de vroegere hoofdzetel in België. Tevens liggen de lokale vestigingen in België nu verder af van de hoofdzetel waar de strategische beslissingen genomen worden. Meer dan voordien zullen er bij herstructurering jobs sneuvelen in ons land. Ons economisch weefsel wordt er kwetsbaarder door.

Welke beleidsimplicaties hebben deze resultaten? Prioritair zijn inspanningen om de geleidelijke uittocht van hoofdzetels en kernvestigingen van binnenlandse en buitenlandse ondernemingen tegen te gaan. Even prioritair is een beleid om nieuwe regionale hoofdzetels van buitenlandse multinationale groepen naar ons land te halen. Om dit te realiseren zijn er geen wondermiddelen. Een onafgebroken investering in essentiële locatiefactoren voor multinationale ondernemingen is de enige haalbare strategie: goed geschoold personeel en managementtalent, een redelijke belastingsdruk, een aanvaardbare verhouding tussen arbeidskost en arbeidsproductiviteit, een uitstekende infrastructuur, een transparant en efficiënt overheidsbeleid.

Meer omstreden is een strategie om Belgische of Vlaamse bedrijven in eigen handen te houden en zo de verhuis van beslissingscentra naar het buitenland te vermijden. Onder geen beding mag een verankeringsbeleid een soort eerste hulp bij ongevallen worden door slecht presterende bedrijven te beschermen tegen overname door succesvolle buitenlandse concurrenten. Anders gezegd is dergelijk beleid slechts zinvol als het gaat om structureel gezonde ondernemingen die in buitenlandse handen overgaan omdat zij met tijdelijke problemen kampen of/en het moeilijk hebben om door te groeien tot topbedrijven. Vaak worden onze bedrijven verkocht worden omdat de professionalisering van bepaalde KMO's hapert, omdat de overdracht van familiebedrijven bij een generatiewissel moeilijk verloopt of omdat bedrijven over te weinig middelen beschikken om door het glazen plafond van de te kleine binnenlandse markt te breken. Deze problematiek is te divers om onder één noemer te vatten. Zij vraagt om een waaier van gerichte beleidsmaatregelen. Eén concreet voorbeeld is de inbreng van een kapitaalkrachtige referentie-aandeelhouder met een langer termijn perspectief en verbondenheid met de onderneming en samenleving.

Verder heeft ons land dringend behoefte aan nieuwe ondernemingen die hun beslissingscentra op eigen bodem uitbouwen. Een efficiënte ondersteuning van startende bedrijven blijft een *conditio-sine-qua-non* voor een verankeringsbeleid op langere termijn.

Een doelgericht verankeringsbeleid vereist een dieper inzicht in de strategie van multinationale groepen in onze economie. Waarom zijn hoofdzetels zo belangrijk voor Belgische ondernemingen? Welke redenen liggen aan de basis van het verschil tussen de industrie en de andere sectoren? Waarom plooiën bedrijven zich terug op de hoofdzetel als het economisch slechter gaat voor het bedrijf? Is dit het gevolg van de concentratie van

hoogwaardige en strategische activiteiten in de hoofdzetel? Heeft dit te maken met een culturele vertrouwdheid met de eigen thuismarkt? Of is men beducht voor de politieke en maatschappelijke weerstand tegen afdankingen in de eigen achtertuin? Deze fundamentele vragen worden niet beantwoord in deze studie.

Bibliografie

Cappariello, R., Federico, S. and Zizza, R. (2009). “The Effects of FDI on Corporate Geography”, *Working Paper Banca Italia*.

Landier, A., Nair, V., Wulf, J. (2007). “Trade-Offs in Staying Close: Corporate Decision Making and Geographic Dispersion”, *The Review of Financial Studies*, Vol. 22 (3), pp. 1119-1148.

Voetnoten

- (1) Een uitgebreide wetenschappelijke analyse vindt men in Abraham, Goesaert and Konings “Staying Home or Moving Away? The Effects of Restructuring on Employment in Multinational Headquarters and their Affiliates,” Vives, Centre for Regional Economic Policy, March 2010.